

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности  
персонала в организации**

**АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В.Кружкова

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А. Горбунова

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталева

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Адов Владимир Александрович  
обучающийся группы БМ-51z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Канд. псих. наук доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись) Воробьева И.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Анализ эффективности действующей системы мотивации труда работников АО “НПК Уралвагонзавод” .....	6
1.1. Характеристика деятельности организации АО “НПК Уралвагонзавод” .....	6
1.2. Анализ кадрового потенциала предприятия .....	10
1.3. Диагностика трудовой мотивации на АО «НПК Уралвагонзавод» .....	21
Вывод по главе. 1.....	36
ГЛАВА 2. Разработка плана мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала предприятия АО «НПК Уралвагонзавод» .....	37
2.1. Описание управленческого решения направленного на повышение мотивации персонала .....	37
2.2. Обоснование внедрения и реализации управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала.....	40
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала .....	52
Вывод по главе. 2.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	63

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, безусловно, важнейшим ресурсом любого предприятия являются ее сотрудники. Однако далеко не всем руководителям удается грамотно ими управлять. Залог успеха предприятия напрямую зависит от того, насколько эффективен труд работников. Сотрудники, в свою очередь, должны быть непосредственно заинтересованы в этом. Именно поэтому, в современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты.

Мотивация и стимулирование труда помогает побудить сотрудников работать добросовестно, заинтересовать их, и тем самым, направить на достижение целей предприятия.

На сегодняшний момент существует огромное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем их диапазон растет постоянно. Для мотивации сотрудников предприятия используют не только финансовые, но и нематериальные методы вознаграждения.

Крупные компании, корпорации и холдинги часто сталкиваются со сложностями трудовой мотивации. Это проявляется в неудовлетворенности работой, не качественном выполнении должностных обязанностей, а иногда даже в смене места работы. Труд сотрудников, работающих в сфере производства очень специфичен и имеет свои особенности. Необходимо тщательно подбирать некие рычаги воздействия, которые будут учитывать все отступления от стандартов, так как всеми известными стандартными методами мотивации уже не обойтись. Именно по этой причине, для крупных компаний тема мотивации является актуальной.

В современных условиях для обеспечения эффективного функционирования любой организации необходим мотивационный механизм работников. Управление человеческими ресурсами, постоянное повышение

производительности труда, заинтересованности работника в конечных результатах, приобретает особую значимость и актуальность.

В экономике вместе с процессами экономического кризиса, сказался существенный перелом в сфере управления персоналом. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда, которые сейчас используют зарубежные компании.

Цель дипломной работы – разработка эффективного применения методов мотивации на предприятии АО «НПК Уралвагонзавод».

Задачи:

1. Рассмотреть основы создания эффективной системы мотивации персонала в организации.
2. Провести анализ кадрового потенциала предприятия АО «НПК Уралвагонзавод».
3. Провести анализ оплаты труда сотрудников АО «НПК Уралвагонзавод».
4. Провести диагностику трудовой мотивации на АО «НПК Уралвагонзавод».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала. Определить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – персонал предприятия АО «НПК Уралвагонзавод». Цех 135.

Предмет исследования – мотивация трудовой деятельности персонала.

Работа состоит из введения, двух глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, приложение, 24 рисунка и 18 таблиц.

В работе использовались экономико-математические, статистические методы, методы вертикального, горизонтального анализа, графические методы и др.

Первая глава посвящена характеристике предприятия и оценке эффективности действующей системы мотивации труда работников АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД». Во второй главе производится разработка плана мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала предприятия АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД».

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОАО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Характеристика деятельности организации АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского». Предприятие находится по адресу: Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Корпорация УВЗ основана Указом Президента РФ от 27 августа 2007 года.

Главное предприятие – нижнетагильский Уралвагонзавод.

ОАО «УВЗ» является вертикально интегрированной компанией. На первом этапе в ее состав вошли 16 предприятий.

В последующие годы путем передачи пакетов акций присоединены заводы по производству железнодорожной техники, бронетанковые ремонтные заводы и другие промышленные предприятия.

Сейчас в периметре корпорации около 40 предприятий, конструкторских бюро и научно-исследовательских институтов. Это известные в России и мире производители вооружения и военной техники, железнодорожного подвижного состава и легкорельсового транспорта, дорожно-строительных и коммунальных машин.

Компания входит в сто крупнейших военно-промышленных комплексов мира. Является крупнейшим на «пространстве 1520» производителем подвижного состава.

Миссия - укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения.

Один из крупнейших научно-производственных комплексов России включает в себя металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, инструментальное производство, производство нестандартизированного оборудования, в структуру также входят три конструкторских бюро и два института.

Учитывая потребности народного хозяйства России в акционерном обществе были разработаны и введены в серийное производство самые современные образцы высокоэффективных дорожно-строительных и коммунальных машин. Гидравлические универсальные полноповоротные экскаваторы на колесном и гусеничном ходу, коммунальный экскаватор, многофункциональные мобильные комплексы широкого спектра действия – семейство ПУМов с разнообразным навесным оборудованием – известны далеко за пределами нашего региона и эффективно используются на стройках и коммунальных хозяйствах страны.

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров и Совет директоров. (рисунок 24, приложение 1 ).

Возглавляет предприятием генеральный директор. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом Общества, располагать достаточными полномочиями для разработки стратегии и организации текущей работы предприятия. Определяет еготехническую политику, перспективы развития и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства, а также представляет предприятие во всех хозяйственных и государственных учреждениях.

Производственно-диспетчерский отдел является подразделением предприятия, осуществляющим оперативное руководство ходом производственного процесса. Непосредственно подчиняется первому заместителю директора. Отдел занимается составлением планов по выпуску продукции, разрабатывает общий годовой план и ежемесячный

номенклатурный план. Общий годовой план является основой цехового планирования.

Технический отдел осуществляет непрерывное технологическое совершенствование производства, обеспечивающее безусловное выполнение производственной программы предприятия. Отдел принимает меры по ускорению освоения в производстве прогрессивных технологий, новейших материалов, внедрения научно-технических достижений, рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию, руководит работой по организации и планированию новых цехов и участков.

Отдел капитального строительства обеспечивает хозяйственное обслуживание предприятия, принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных фондов предприятия, составлении смет расходов. Также обеспечивает подразделения мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда.

Планово-экономический отдел организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных средств, учет издержек производства, участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности по данным бухучета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводственных затрат.

Отдел маркетинга проводит ряд рекламных мероприятий по распространению товара на рынке

Отдел организации труда и заработной платы обеспечивает контроль за использованием материальных и трудовых ресурсов, отвечает за сохранность собственности предприятия.

Отдел материально-технического снабжения. В функции отдела входит: прием заказов клиентов, согласование цен, сроков, и возможность изготовления заказов с производственным отделом, составление заявок и



отслеживание их выполнения, организация обеспечения предприятия необходимыми сырьем и материалами.

Отдел по управлению персоналом это подразделение предприятия обеспечивает подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

Отдел управления качеством следит чтобы качество продукции соответствовала стандартам в полном объеме.

Отдел технического контроля проводит приемочные, квалификационные, периодические, типовые и сертификационные испытания над продукцией.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат суд, взаимоотношение с государственным бюджетом. Бухгалтерия также производит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, подсчет заработной платы и др.

Основными конкурентами на рынке грузовых вагонов в России и странах СНГ являются следующие предприятия: ОАО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск, Алтайский край) и ОАО «Рузхиммаш» (г. Рузаевка, Республика Мордовия), Концерн «Крюковский вагоностроительный завод» (г. Кременчуг, Украина).

## 1.2. Анализ кадрового потенциала предприятия

Решение задач, стоящих перед заводом, требует наличия высококвалифицированного персонала, способного выпускать качественную конкурентоспособную продукцию.

Общая численность персонала на 01.12.2014 – 33 950 человек, на 01.12.2015 – 34 120 человек, на 01.12.2016 – 33 850 человека.

В таблице 1. и приведена структура работников завода по категориям.

Таблица 1. – Структура работников (по категориям), чел.

Категория	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
на 01.12.2014	2 243	7 298	144	24 265
На 01.12.2015	2 290	7 340	173	24 317
На 01.12.2016	2 230	7 210	136	24 274

Как показывают данные в (таблице 1) в составе работников ОАО «НПК Уралвагонзавод» преобладают работники, занятые производством основной продукции (24 274 чел.).

Численность рабочих в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 43 человека (24 274 – 24 317), или на 0,18%.

Следует заметить, что сокращение штата сотрудников предприятия в отчетном году против предыдущего произошло и у группы руководителей и у специалистов.

Для наглядности представим фактические данные на (рисунке 1).

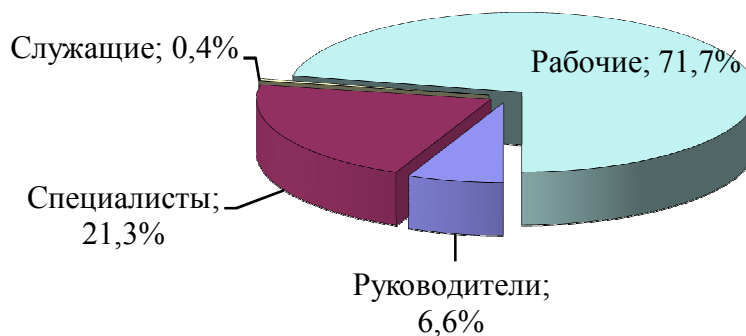


Рис.1 – Структура кадрового состава предприятия.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию.

Возрастной состав работников завода приведен в (таблице 3).

Таблица 2. – Возрастной состав работников завода.

Всего, человек	До 30 лет		30-40 лет		40-50 лет		Свыше 50 лет	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
01.12.2014 – 33 950 чел	8 929	26,3	12 460	36,7	8 624	25,4	3 937	11,6
01.12.2015 – 34 120 чел	8 939	26,2	12 590	36,9	8 837	25,9	3 754	11,0
01.12.2016 – 33 850 чел	9 004	26,6	12 389	36,6	8 719	25,8	3738	11,04

Из данных таблицы видно, что больший удельный вес составляли работники от 30 до 40 лет, что говорит о том, что на предприятии нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости.

На основании этих данных представим структуру трудовых ресурсов на (рисунке 2).

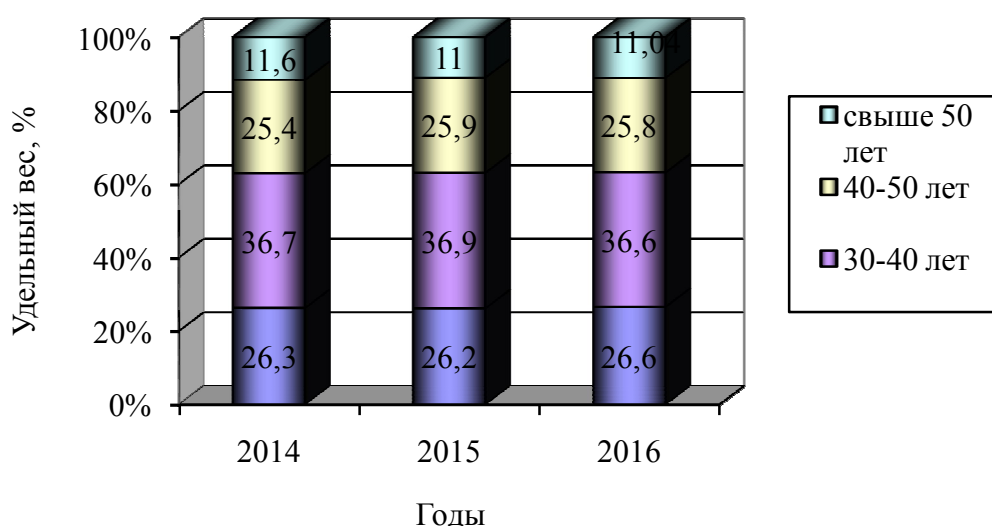


Рис.2 – Структура состава трудовых ресурсов по возрастным категориям.

Таблица 3 – Группировка работников предприятия трудовому по стажу лет за 2016 год, лет.

Стаж, лет	Мужчины		Женщины		Всего, чел	Уд.вес (%)
	Кол-во	%	Кол-во	%		
до 5	3 306	18,3	2 830	17,9	6 136	18,1
от 5 до 10	4 570	25,3	4 120	26,1	8 690	25,7
от 10 до 15	5 314	29,4	4 720	29,9	10 034	29,6
от 15 до 20	3 720	20,6	3 372	21,4	7 092	20,9
свыше 20	1 150	6,4	748	4,7	1 898	5,6
Итого	18 060	100,0	15 790	100,0	33 850	100,0

Для наглядности представим структуру персонала предприятия по полу и стажу работы на (рисунках 3 и 4).

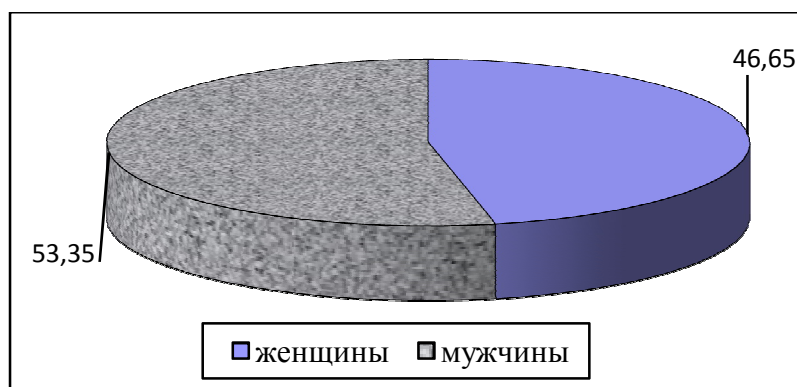


Рис.3 – Структура персонала АО «НПК Уралвагонзавод» за 2016 г. по полу.

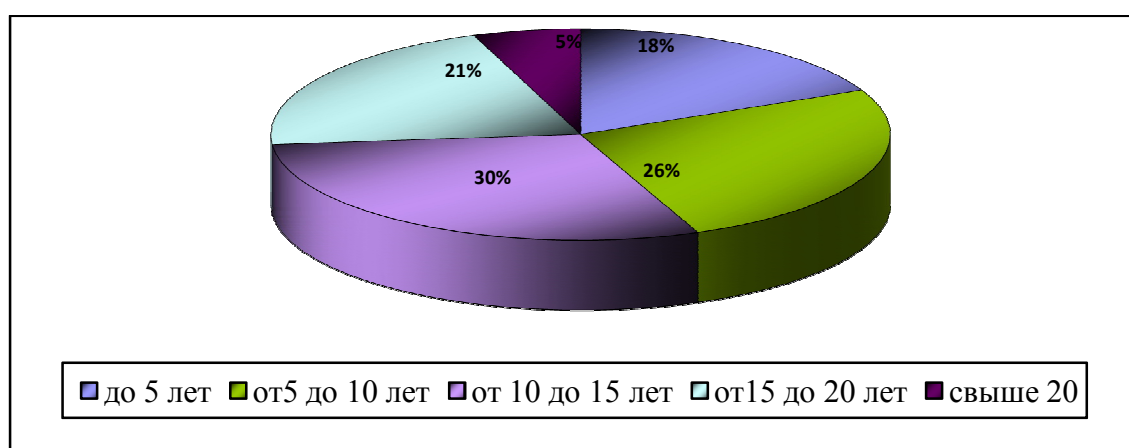


Рис.4 – Структура персонала АО «НПК Уралвагонзавод» за 2016 г. по стажу работы на предприятие.

Из диаграммы на (рисунке3) можно сделать вывод о том, что большая часть персонала предприятия – это мужчины. Говоря о структуре персонала предприятия по трудовому стажу работы мы можем сказать что большая часть работников имеет стаж на предприятии от 10 до 15 лет.

Результаты работы любой организации или предприятия зависят от уровня профессиональной подготовки кадров. Распределение работников по уровню образования представлено в (таблице 5).

Таблица 4. – Уровень профессиональной подготовки работников  
АО «НПК Уралвагонзавод».

Период	Количество всего персонала	Образовательный уровень				Обучающиеся по заочной форме обучения	
		с высшим образованием, чел.	со сред. спец. образованием, чел.	со средним образованием, чел.	с непол. сред. образованием, чел.	в ВУЗах, чел.	в техникумах, чел.
2014	33 950	10 416	19 054	3 786	694	1 230	840
%		30,7	56,1	11,2	2,0		
2015	34 120	10 559	19 249	3 823	489	1 120	798
%		30,9	56,4	11,2	1,5		
2016	33 850	10 522	19 218	3 714	396	1 180	826
%		31,1	56,8	10,9	1,2		

Для наглядности представим структуру персонала предприятия по образованию на (рисунке 5).

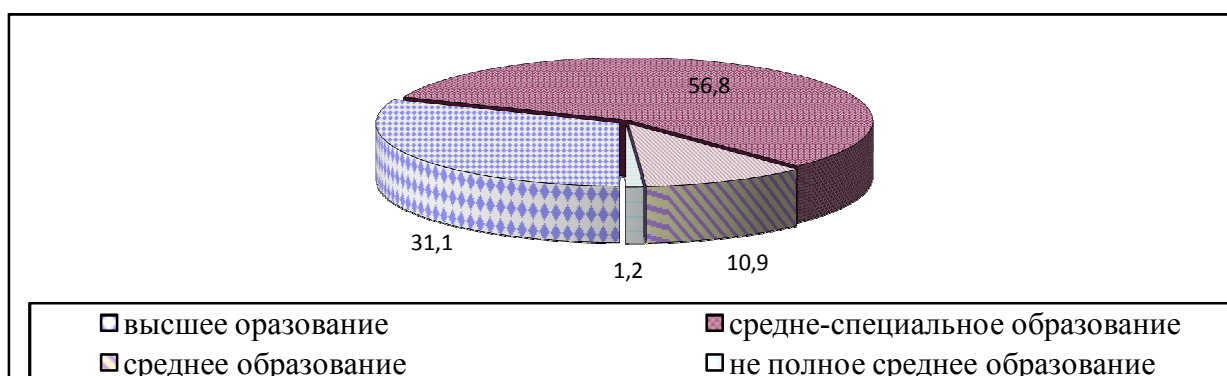


Рис.5 – Структура персонала АО «НПК Уралвагонзавод» за 2016 г. по образованию.

Согласно приведенным данным (таблицы 4) и (рисунка 5) можно

заклучить, что трудовые ресурсы характеризуются как профессионально-квалификационными. Не смотря на то, что большую часть работников составляет со средне-специальным образованием (56,8%), а с высшим образованием (31,1%), достаточно весомый процент.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих производится путем сопоставления наличной численности по специальностям и разрядам с необходимой для выполнения каждого вида работ. При этом выявляется излишек или недостаток рабочих по каждой профессии. Отношением объема каждого вида работ к плановому фонду рабочего времени одного рабочего с учетом выполнения норм выработки определяется требуемая численность рабочих.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравниваются средние тарифные разряды работ и рабочих, которые определяются по формуле средней арифметической взвешанной:

$$R_{cp} = \frac{\sum R_i * \chi_i}{\sum \chi_i}, \quad (1)$$

где:  $R_{cp}$  – средний разряд рабочих;

$\chi_i$  – численность рабочих  $i$  – го разряда.

Таблица 5. – Квалификационный состав рабочих предприятия.

Разряд рабочих	Число рабочих				Отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г. плановое	2016 г. фактическое	от 2014г.	от 2015 г.	от плана
1	-	-	-	-	-	-	-
2	3 223	3 312	3 300	3 286	63	-26	-14
3	4 524	4 276	4200	4346	-178	70	146
4	7 482	7 564	7 600	7 532	50	-32	-68
5	6 806	6 873	6 900	6 824	18	-49	-76
6	2 230	2 292	2 300	2 286	56	-6	-14
Итого:	24 265	24 317	24 300	24 274	9	-43	-26

Из данных (таблицы 5) видно, что фактический квалификационный состав рабочих отличается от плановой. Фактическая численность

работников низших разрядов выше плановой (3 разряд), а высших (4,5,6) – ниже плановой. Изменение структуры работников обуславливает необходимость изучения их квалификационного уровня, который определяется по формуле (1) на основе сопоставления фактического среднего тарифного коэффициента с плановым, для чего устанавливается:

1) плановый тарифный коэффициент (средний разряд работ):

$$(3300 \times 2 + 4200 \times 3 + 7600 \times 4 + 6900 \times 5 + 2300 \times 6) : 24300 = 4,03;$$

2) фактический тарифный коэффициент:

$$(3286 \times 2 + 4346 \times 3 + 7532 \times 4 + 6824 \times 5 + 2286 \times 6) : 24274 = 4,02.$$

Таким образом, из расчетов видно, что фактический средний тарифный коэффициент ниже планового на 0,01 (4,02 – 4,03). Это говорит о том, что фактический квалификационный уровень ниже планового, что безусловно снижает эффективность работы. Поэтому необходимо в плане подготовки и переподготовки рабочих кадров предусмотреть повышение квалификации рабочих нужных специальностей, которая определяется путем сравнения фактической численности рабочих по специальности с плановой.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.

Движение рабочей силы характеризуется коэффициентами оборота по приему и выбытию работников, которые рассчитываются путем отношения количества прибывших и выбывших работников к их среднесписочному числу. В процессе анализа необходимо сравнивать эти показатели за ряд лет и выявлять причины движения рабочей силы.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в (таблице 6).

Таблица 6 – Динамика изменения численности персонала, чел.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Принято на предприятие	730	719	827
Выбыло с предприятия	500	549	1097
В том числе по причине:			
на учебу	60	62	77
в вооруженные силы	55	53	68
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	106	115	218
по собственному желанию	89	125	267
за нарушение трудовой дисциплины	94	102	141
по уходу за детьми, бальными	38	42	76
по сокращению штатов	50	50	229
прочие	8	-	21
Численность работающих	33 950	34 120	33 850
Коэффициенты оборота:			
по приему	0,022	0,021	0,024
по выбытию	0,015	0,016	0,032
Коэффициент текучести	0,005	0,007	0,012
Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,995	0,993	0,988

Из данных (таблицы 6) видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2016 году несколько выше, чем в 2015 и 2014 году.

Мощным фактором в направлении роста выпуска продукции является производительность труда. Производительность труда измеряется двумя показателями: выработкой и трудоемкостью.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Проанализируем производительность труда за 2014 - 2016 года, (таблица 7).



Таблица 7 – Производительность труда на АО «НПК Уралвагонзавод» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Отклонение (+,-)		Инд екс
	2014	2015	2016			
				2015	2016	
1. Объем продаж, тыс. руб.	39595859	37506731	36272386	-2089128	-1234345	0,96 7
2. Численность: промышленно- производственного персонала (ППП)	33 950	34 120	33 850	170	-270	0,99 2
2.1. рабочих (ЧР)	24 265	24 317	24 274	9	-43	0,99 8
3. Удельный вес рабочих в общей численности промышленно- производственного персонала (Уд),%	71,47	71,27	71,71	-0,20	+0,44	1,00 6
4. Отработано дней одним рабочим за год (Д)	179	180	182	+1	+2	1,01
5. Средняя продолжительность рабочего дня (тсм), ч	11,95	11,95	11,93	-	-0,02	0,99 8
6. Среднегодовая выработка, тыс. руб.: одного работающего (ГВ)	1166,3	1099,26	1071,56	-67,04	-27,7	0,97 5
6.1. одного рабочего (ГВ')	1631,80	1542,40	1494,30	-89,4	-48,1	0,96 9
7. Среднедневная выработка рабочего(ДВ), тыс. руб.	9,116	8,568	8,210	-0,548	-0,358	0,95 8
8. Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб.	0,763	0,717	0,688	-0,046	-0,029	0,95 9

По данным (таблицы 7) среднегодовая выработка работника предприятия АО «НПК Уралвагонзавод» в 2015 году ниже чем в 2014 году на 67,04 тыс. руб., а в 2016 году ниже чем в 2015 году на 27,7 тыс.руб. На это оказали влияние следующие факторы:

- изменение среднечасовой выработки;
- изменение количества дней, отработанных одним рабочим;
- доля рабочих в числе работников.

Для определения факторов может быть использован и прием абсолютных разниц, и прием цепных подстановок, и прием относительных разниц, и индексный прием. Результаты во всех случаях будут одинаковыми. Мы воспользуемся индексным способом, но при этом будем использовать следующую формулу:

$$ГВ = Уд \times Д \times t_{см} \times ЧВ \quad (2)$$

где. ГВ-Среднегодовая выработка, тыс. руб.: одного работающего.

Уд-Удельный вес рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала %.

Д- Отработано дней одним рабочим за год.

t<sub>см</sub>-Средняя продолжительность рабочего дня час.

ЧВ- Среднечасовая выработка рабочего руб.

( Все данные для формулы взяты с таблице 7.)

Рассчитаем по формуле (2) индексы, характеризующие динамику указанных показателей, взаимосвязаны:  $0,975 = 1,006 \times 1,01 \times 0,998 \times 0,959$

Рассчитаем индекс средней годовой выработки, отражающий влияние

$$I_{aabc} = \frac{\frac{ЧВ}{ЧВ} \times \frac{t_{см} \times Д}{t_{см} \times Д} \times \frac{ЧВ}{ЧВ}}{\frac{ЧВ}{ЧВ} \times \frac{t_{см} \times Д}{t_{см} \times Д} \times \frac{ЧВ}{ЧВ}} \quad (3)$$

$$\text{всех четырех факторов: } I_{aabc} = \frac{0,7171 \times 11,93 \times 182 \times 0,688}{0,7127 \times 11,95 \times 180 \times 0,717} = \frac{1071,22}{1099,17} = 0,97$$

Таким образом, анализ использования трудовых ресурсов показал, что на АО «НПК Уралвагонзавод» есть проблемы в области их использования.

Трудоемкость – затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции.

Снижение трудоемкости продукции – важнейший фактор повышения производительности труда. Рост производительности труда происходит в

первую очередь за счет снижения трудоемкости продукции, а именно за счет выполнения плана оргтехмероприятий.

Динамика и выполнение плана по уровню трудоемкости продукции представлена в (таблице 8).

Таблица 8 – Динамика и выполнение плана по уровню трудоемкости продукции.

Показатель	2015 год	2016 год		Рост уровня показателя, %		
		план	факт	план к прошлом у году	факт к прошлом у году	факт к плану
Объем производства продукции, тыс. руб.	37 506 731	37 600 000	36 272 386	100,25	96,7	96,47
Отработано чел- часов, всего	73392120	73134000	73497151	99,65	100,14	100,49
Удельная трудоемкость на 1 тыс. руб., ч	1,96	1,95	2,02	99,50	103,06	103,59
Среднечасовая выработка, руб.	511,04	514,12	493,52	100,6	96,57	95,99

Как показывают данные, приведенные в таблице 9. плановое задание по снижению трудоемкости продукции в целом по предприятию не выполнено.

Плановое задание по снижению трудоемкости продукции к прошлому году:  $99,5 - 100 = -0,5\%$ ,

Фактическое снижение трудоемкости к уровню прошлого года:  $103,06 - 100 = +3,06\%$ .

Плановый прирост производительности труда (часовой выработки) за счёт снижения трудоемкости продукции:

$$\Delta CB_{пл} = \frac{\Delta TE \times 100}{100 - \Delta TE} = \frac{-0,5 \times 100}{100 + 0,5} = -0,5\% .(4)$$

где.  $\Delta CB_{пл}$ -Плановая Среднечасовая выработка, руб.

$\Delta CB_{ф}$ - Фактическая Среднечасовая выработка, руб.

$\Delta TE$  -Трудоемкость

Фактический рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости

к уровню прошлого года:  $\Delta CB_{\phi} = \frac{3,06 \times 100}{100 - 3,06} = 3,18\%$ .

План по снижению трудоёмкости недовыполнен на 3,56% (99,5%-103,06%), в результате чего среднечасовая выработка продукции возросла на 3,68% (3,18%+0,5%).

Зная, как изменилась среднечасовая выработка, можно определить изменение трудоёмкости продукции:

$$\Delta TE\% = \frac{\Delta CB\% \times 100}{100 + \Delta CB\%} \quad (5)$$

$$\Delta TE\%_{пл} = \frac{0,5 \times 100}{100 - 0,5} = 0,50\% \quad \Delta TE\%_{\phi} = \frac{3,18 \times 100}{100 + 3,18} = 3,08\%$$

Поскольку между трудоемкостью продукции и уровнем производительности труда существует обратно пропорциональная зависимость, то общая удельная трудоемкость продукции зависит от тех же факторов, что и среднечасовая выработка рабочих.

Резюмируя вышесказанное, заключаем, что численности работников предприятия сократилась за последний год на 270 человек, это снижение численности обусловлено экономическим кризисом в стране. Предприятие во избежание увеличения суммы издержек решило сократить штат сотрудников на время кризисной ситуации в стране.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих говорит о том, что фактический квалификационный уровень ниже планового, что безусловно снижает эффективность работы.

### **1.3.Диагностика трудовой мотивации на АО «НПК Уралвагонзавод».**

Для анализа степени удовлетворённости сотрудников социальными благами на предприятии нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С целью анализа действующей системы мотивации труда на предприятии было проведено анкетирование рабочих в количестве 245 человек, за основу взят 135 цех АО «НПК Уралвагонзавод».

Данные, полученные в результате анкетирования, позволяют определить:

- половозрастной, социально-демографический и профессионально – квалификационный состав работников организации;
- мотивационно-психологические установки;
- удовлетворенность работой в целом;
- политику вознаграждения за труд;
- возможность карьерного роста для работников организации;
- содержание, интенсивность и условия труда;
- долгосрочность отношений работников и работодателя.

В рамках оценки уровня удовлетворенности работой в целом стояла задача определить, что беспокоит, что вызывает чувство гордости, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, какие причины могут побудить сменить работу, что может позитивно повлиять на выполнение работы.

Как показали данные анкетного опроса наиболее всего рабочих предприятия беспокоят следующие факторы (рисунок6).



Рис.6 – Факторы вызывающие наибольшие беспокойства в работе.

Как видно из рисунка 6 в основном респондентов беспокоят в работе такие факторы, как несправедливое распределение материального вознаграждения, строгие наказания за незначительные нарушения трудовой дисциплины, а также плохие условия труда и тяжелые физические нагрузки.

О том, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, с точки зрения самих работников, можно судить из (рисунка7).

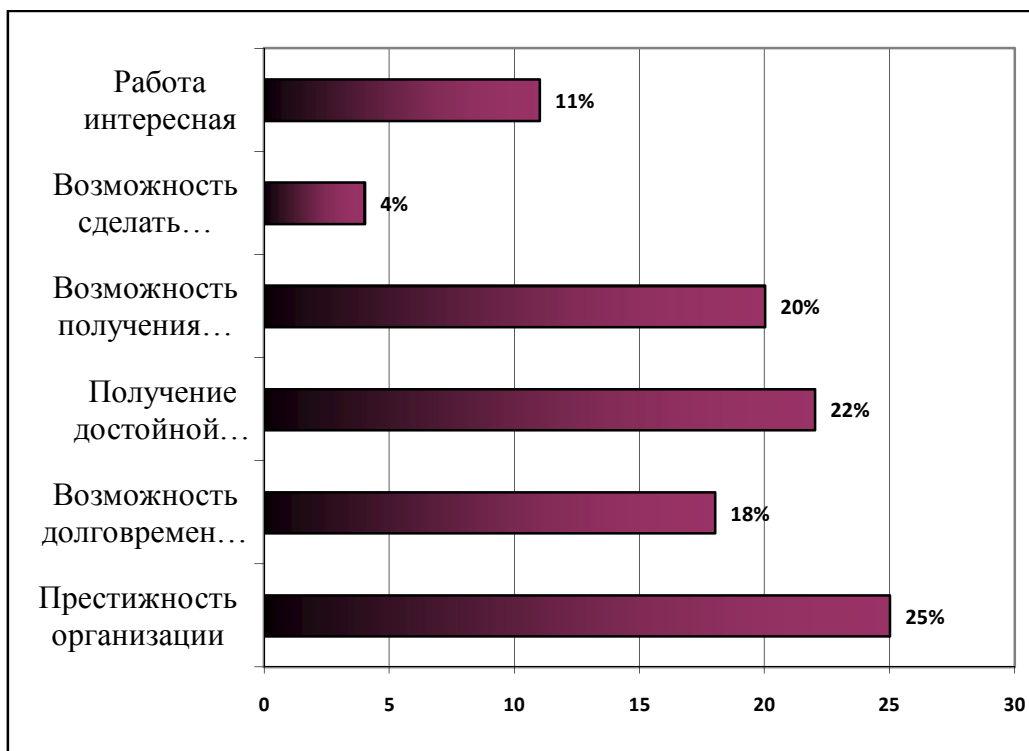


Рис.7 – Причины предпочтения предприятия при устройстве на работу работников АО «НПК Уралвагонзавод».

Таким образом, проведя анализ причин предпочтения при устройстве на работу работников предприятия именно в АО «Уралвагонзавод», а не на какую-либо другую работу, 22% ответили, что на предприятии достойная заработная плата. Получение достойной заработной платы является определяющим фактором для рабочих предприятия, однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. 20% опрошенных устроились на данную работу, так как на ней есть возможность получения социальных благ, 25% сочли, что предприятие престижное. Четвертым и пятым по значимости фактором были названы “возможность долговременных отношений с работодателем” (18%) и “работа интересная” (11%), и лишь 4% опрошенных работников устроились на данное предприятия из-за возможности сделать карьеру.

Меры, способные, по мнению работников, позитивно влиять на выполняемую работу, представлены на (рисунке8).



Рис.8 – Меры способные оказать позитивное влияние на выполняемую работу.

По мнению большинства респондентов, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут в первую очередь повышение заработной платы, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также расширение круга полномочий.

На вопрос об наиболее важных причинах, по которым работники завода АО «НПК Уралвагонзавод» могли бы сменить место работы построен на (рисунке9).





Рис.9 – Наиболее важные причины, при которых работники предприятия АО «НПК Уралвагонзавод» могли бы сменить место работы.

Итак, наиболее значимыми при смене места работы, работники завода отметили три наиболее значимых фактора, это высокая заработная плата (26%), более интересная работа (20%), и 13% считают, что могли бы покинуть данное место работы если на другом предприятии будут широкие возможности для профессионального роста.

Понятие карьеры, работники в первую очередь связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. По вопросу оценки возможностей повышения квалификации получена неоднозначная картина(рисунок 10).



Рис. 10 – Оценка работниками возможностей повышения квалификацией.

Среди опрошенных 86% стремятся к повышению своей квалификации, хотя 57,8% заявляют, что на сегодняшний момент руководство не использует их профессиональные возможности в полной мере. С одной стороны 39 % респондентов хотели бы обучаться за счет предприятия, а 14% готовы делать это самостоятельно. С другой стороны почти треть респондентов либо затруднились ответить на этот вопрос либо не желают учиться и повышать свою квалификацию.

Распределение мнений респондентов по выделенным критериям оценки оснащенности рабочего места (мебель, инструменты, рабочее оборудование, оргтехника, средства связи, канцелярские принадлежности, спецодежда/униформа) представлено на (рисунке 11).

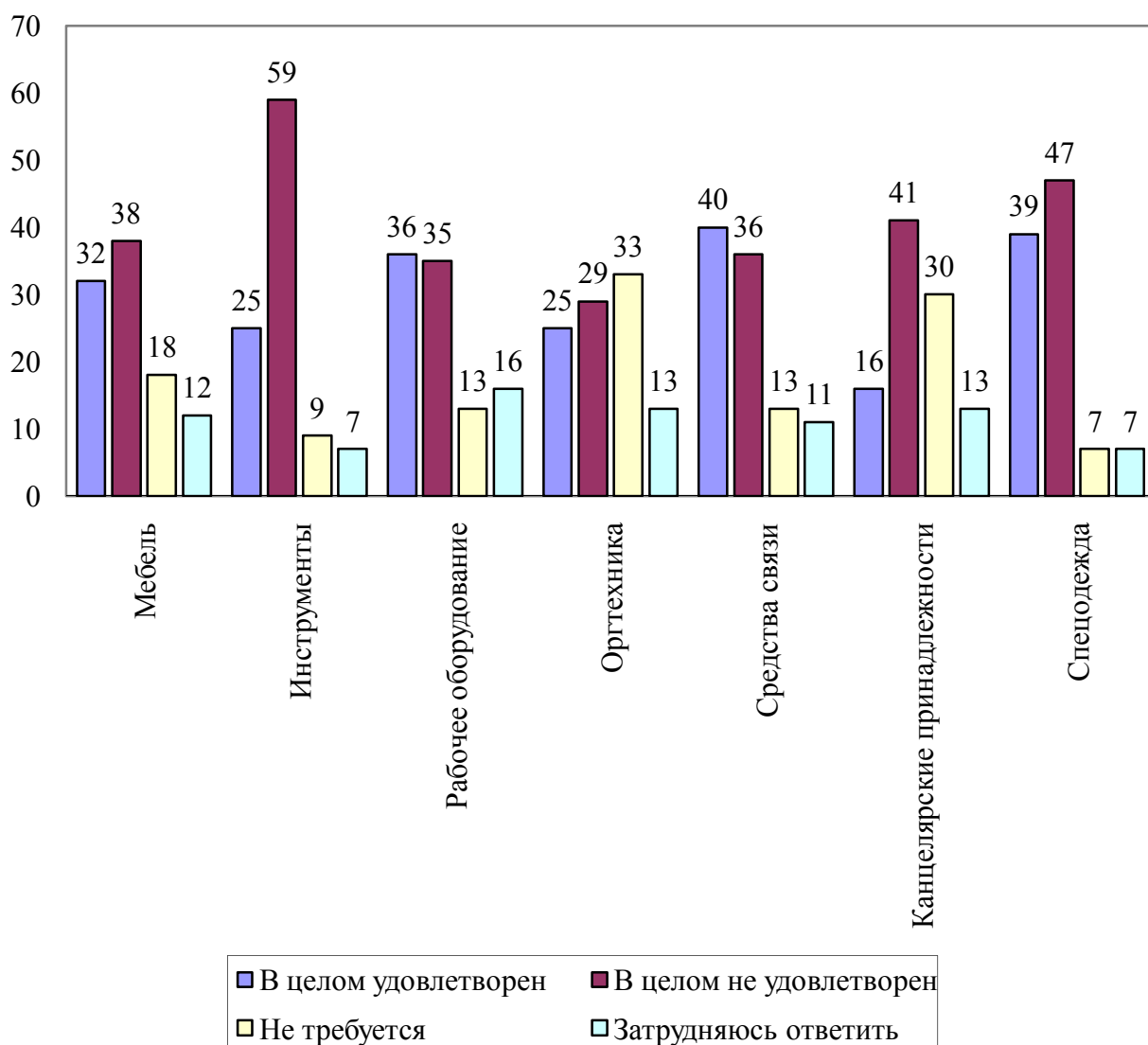


Рис. 11 – Удовлетворенность оснащенностью рабочего места.

Наибольшую неудовлетворенность у работников всех исследуемых предприятий вызывает оснащенность инструментом, а также спецодеждой и канцелярскими принадлежностями.

Удовлетворенность организацией рабочего места оценивалась по таким параметрам, как пространство вокруг рабочего места, расположение рабочего места, освещенность, уровень шума, состояние воздуха. При этом мнения сотрудников распределились следующим образом (рисунок 12).

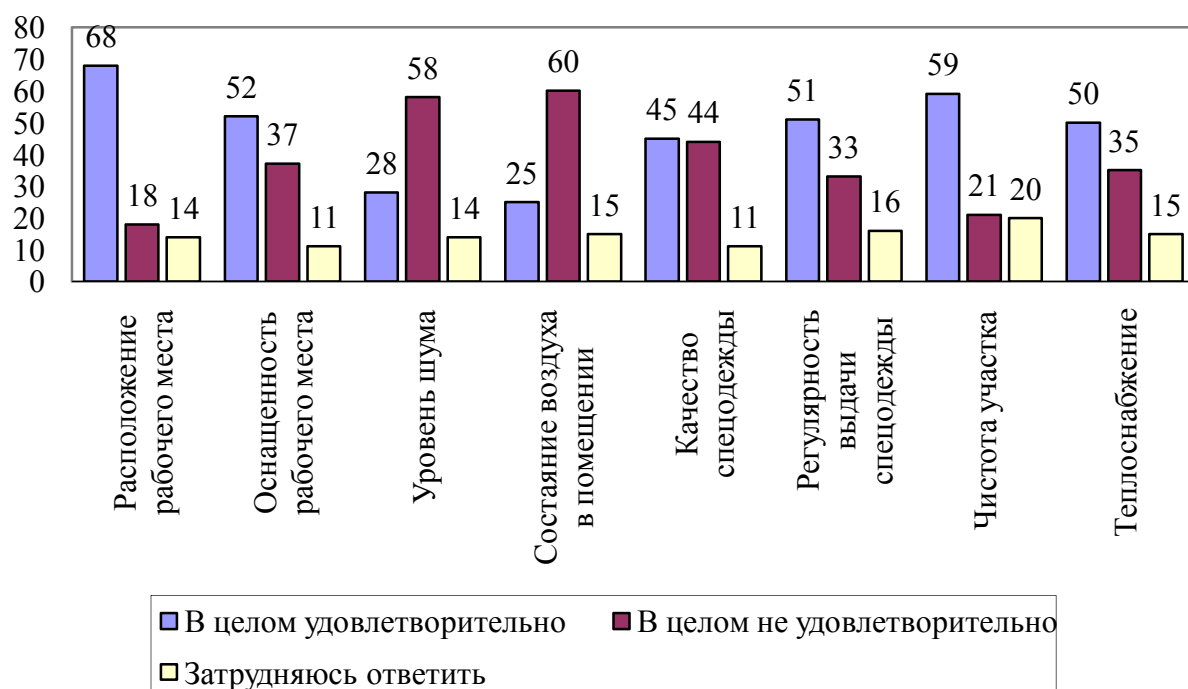


Рис. 12 – Удовлетворенность организацией рабочего места.

В организации рабочего места большинство респондентов наиболее обеспокоены состоянием воздуха в производственных помещениях, повышенным уровнем шума, неудовлетворительным качеством питьевой воды, а также качеством спецодежды. Наиболее удовлетворены расположением рабочего места, чистотой на участках, а также освещенностью помещений и графиком выдачи спецодежды.

В ходе анализа удовлетворенности персонала бытовым обеспечением, (рисунок 13) учитывались такие параметры, как:

1. Организация питания в рабочее время.
2. Наличие и оснащение зон отдыха.
3. Организация медицинского обслуживания.
4. Наличие торговых точек на территории/ вблизи завода.
5. Оказание бытовых услуг.
6. Доставка до места работы.

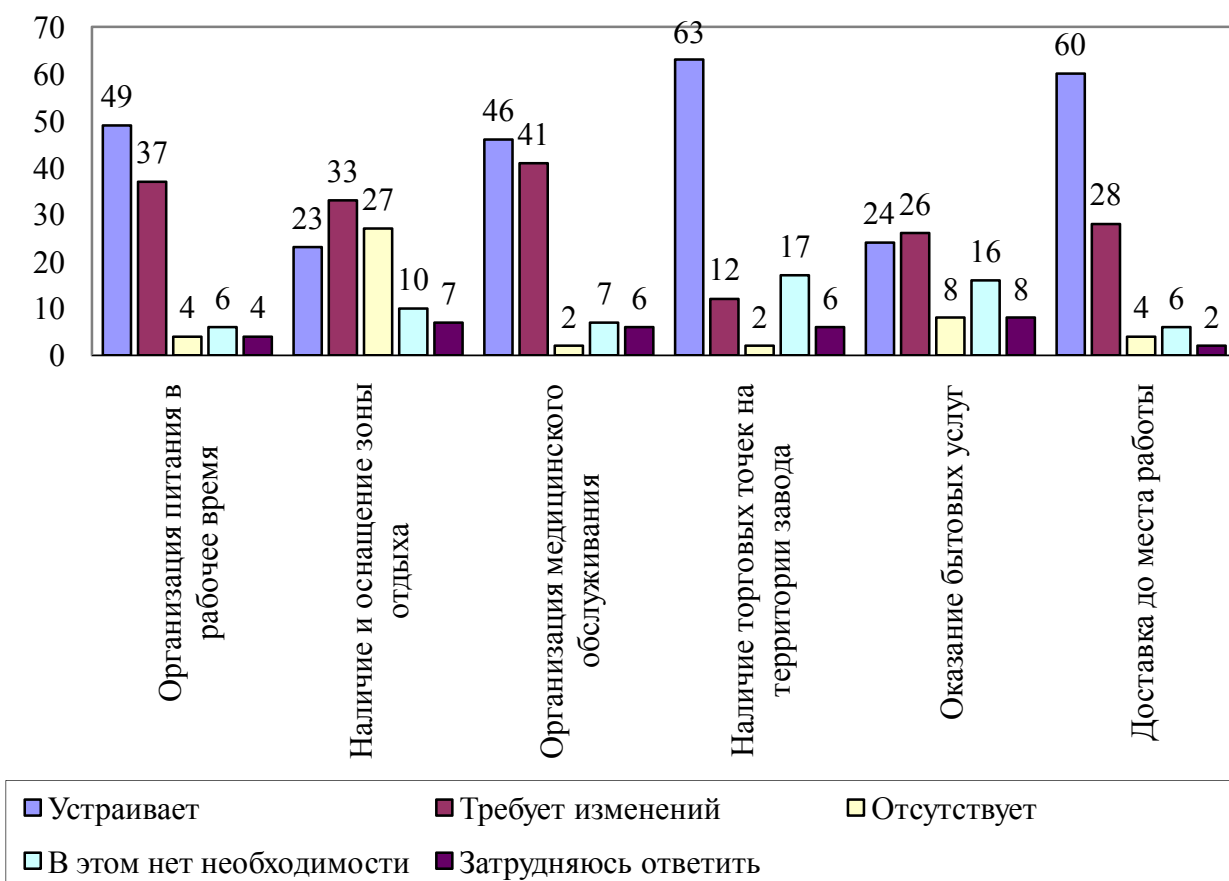


Рис. 13 – Удовлетворенность бытовым обеспечением.

В целом рабочие (245 чел), принявшие участие в анкетировании, неудовлетворенны бытовым обеспечением. Большинство критериев либо отсутствует, либо требует изменений. Наихудшие показатели получены по таким критериям, как «Наличие и оснащение зоны отдыха», «Оказание бытовых услуг», «Организация медицинского обслуживания», «Организация питания в рабочее время».

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

В ходе анкетирования мы также определили соответствие заработка уровню квалификации и профессионализму, что видно на (рисунке 14).

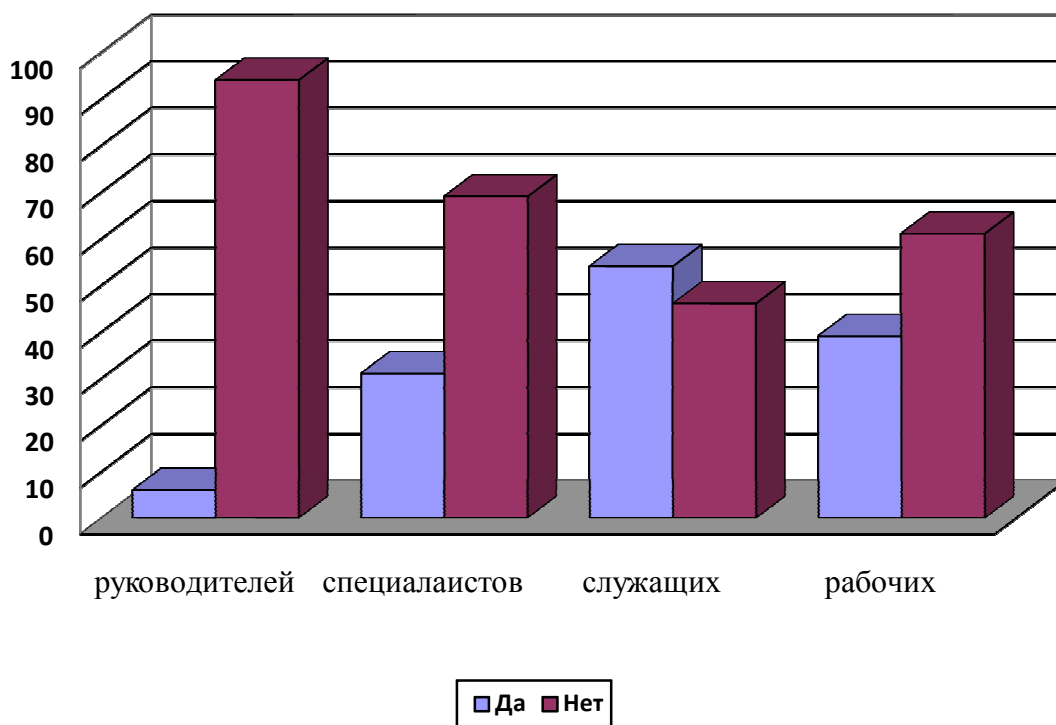


Рис. 14 – Оценка соответствия заработка уровню образования.

По нашим данным, удельный вес руководителей и специалистов машиностроительных предприятий, имеющих ярко выраженный статусный и предпринимательский тип мотивации, составляет порядка 40 – 45%.

Анализ показал, что уровень мотивации рабочих значительно ниже, чем уровень мотивации руководителей. Сам по себе этот факт не является абсолютно негативным.

В связи с этим работникам предлагалось оценить, от чего в первую очередь зависит размер их заработной платы (рисунок 15).



Рис. 15 – Факторы, влияющие на начисление заработной платы.

По мнению большинства респондентов, размер их заработной платы в первую очередь зависит от количества отработанного времени, а также от того, насколько выполняется план и от интенсивности работы.

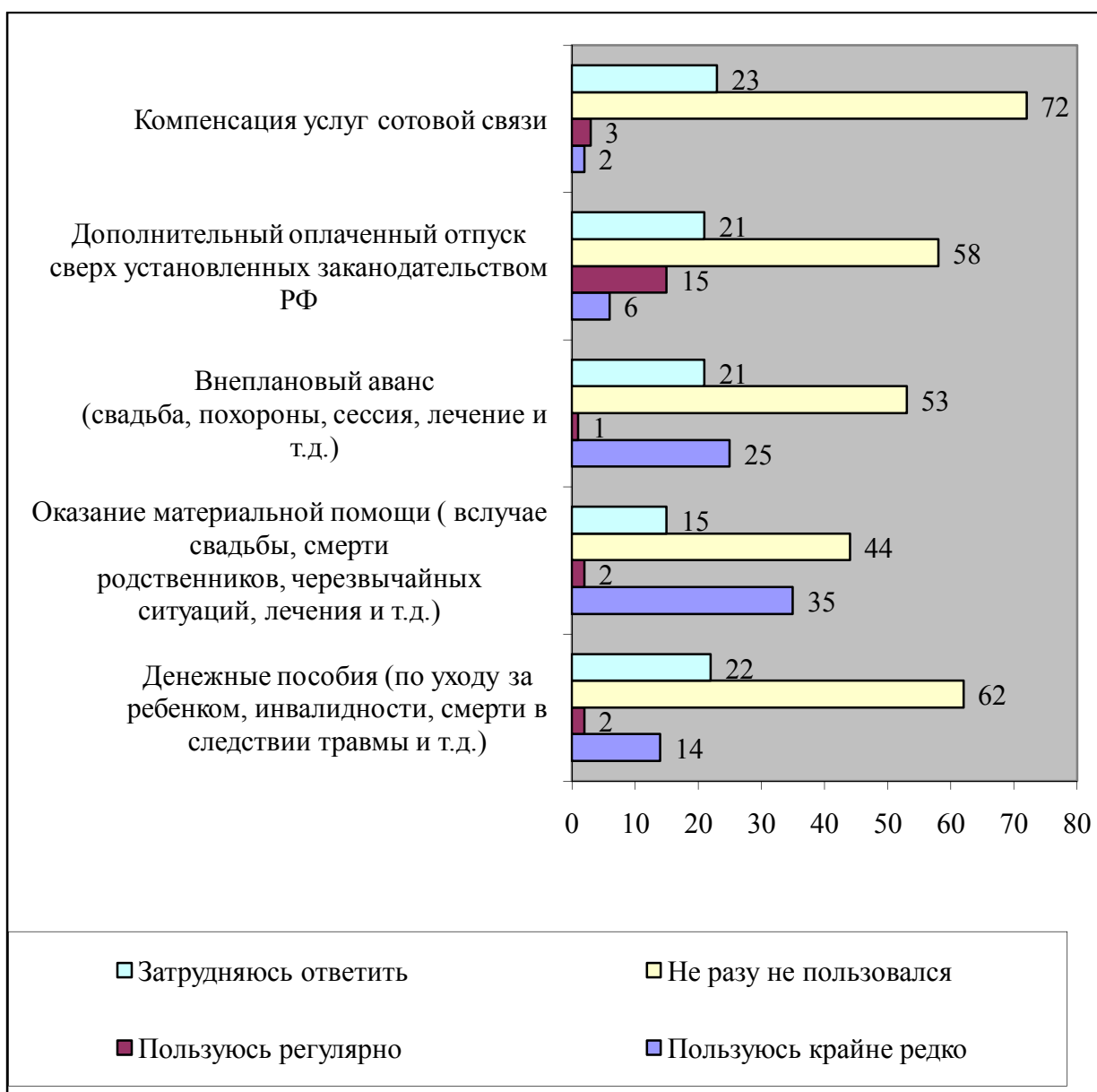


Рис. 16 – Частота пользования доплатами и компенсациями, предусмотренными на предприятии.

Как видно по результатам исследования, важную роль играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. поэтому остановимся на этом вопросе более детально.





Рис. 17 – Частота пользования поощрения разными видами премий.

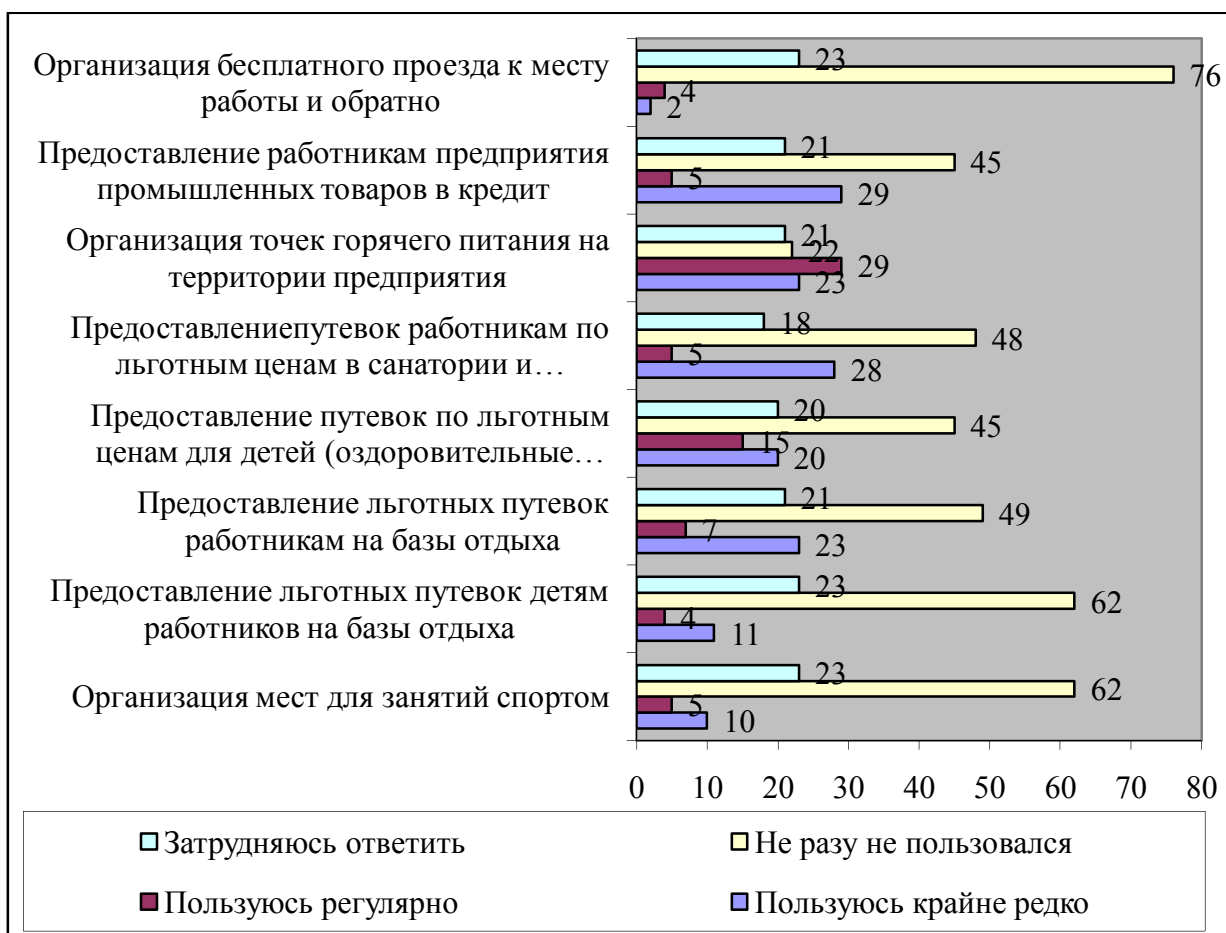


Рис. 18 – Частота пользования льготами и социальными гарантиями, предусмотренных на предприятии.

Особое внимание на заводе уделяется оздоровлению трудящихся и членов их семей. За первое полугодие 2017 года реализовались следующие проекты:

- организованы заезды в профилакторий «Пихтовые горы» по курсовкам за 50% стоимости. Данной возможностью воспользовались 77 работников предприятия и 57 неработающих пенсионеров;
- через фонд социального страхования оздоровлено 818 работников предприятия, работающих во вредных условиях;
- в санатории «Алушта» оздоровлен 61 работник;
- в санаториях уральского региона: «Самоцветы», «Урал», «Жемчужина Зауралья», «Озеро Чусовское», «Усть-Качка» оздоровлено 175 работников предприятия.

Для удовлетворения потребности в детском оздоровлении за полную стоимость приобретено 320 путевок в детский лагерь «Звездный» на сумму 6 240 000 рублей, 70 путевок в о/л «Таватуй» на сумму 1 175 185 рублей, сумма родительской платы составила 10%. На сегодняшний день в детских оздоровительных лагерях оздоровлено 637 детей работников предприятия, в том числе по линии социальной защиты населения 327 детей.

Таким образом, на оздоровление трудящихся и членов их семей на 21.07.2017 года предприятием затрачено 12653327, оздоровлено 1007 человек.

Из бюджета предприятия на оздоровление работников и членов их семей на 2017 год выделено 45 млн.руб.

Степень удовлетворенности работой в АО «НПК Уралвагонзавод» ее работниками можно представить в виде следующей диаграммы(рисунок 19).

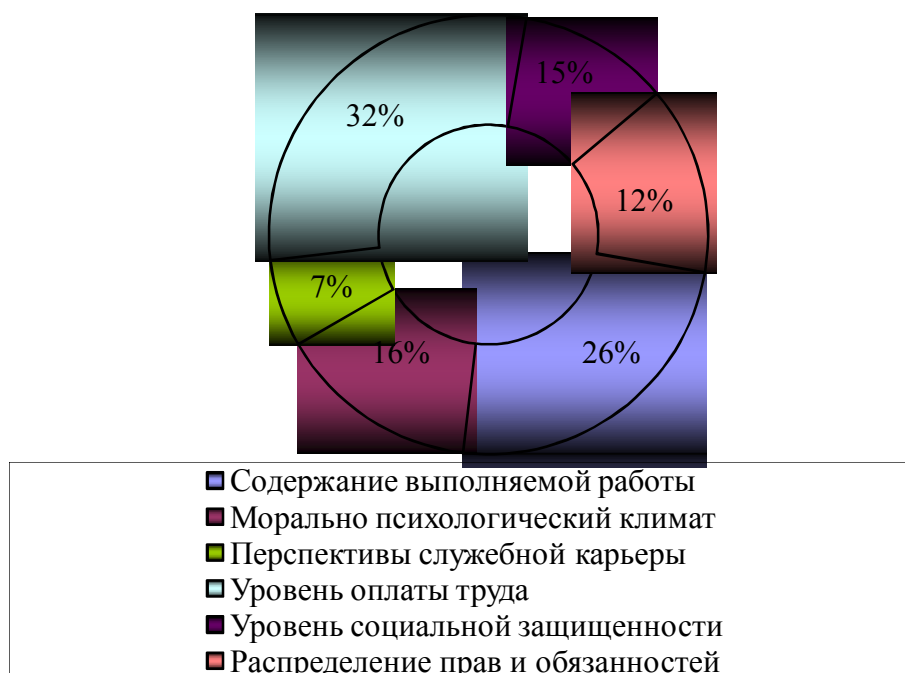


Рис. 19 –Степень удовлетворенности работой на предприятии его работниками.

Оценивая степень удовлетворенности работой в АО «НПК Уралвагонзавод» мы видим, что наиболее значимым фактором для работников являются уровень оплаты труда (32%), содержание выполненных работ (26%) и морально психологический климат – 16%.

Результаты исследований показали, что основные направления решения проблем мотивации труда должны заключаться в регулировании размера заработной платы работника с учетом конечных результатов труда всего коллектива и более широкого использования таких систем организации оплаты труда, которые усиливают групповую кооперацию и формируют коллективный интерес в развитии и повышении конкурентоспособности организации в целом.

Для улучшения мотивационного климата 45% респондентов указали на увеличение заработной платы; 30% указали – повышение квалификации в виде направления на учебу, тренинги; предлагали ввести систему карьерного роста 15%, внедрять систему морального стимулирования предложили 10%.

### **Вывод по главе 1**

Как видно по результатам исследования, важную роль для рабочих предприятия играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д.

По мнению большинства рабочих, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут именно повышение заработной платы, улучшение условий труда и оснащения рабочего места, а также расширение круга полномочий.

Понятие карьеры, работники также связывают с ростом благосостояния, со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ АО «НПК УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. Описание управленческого решения направленного на повышение мотивации персонала.**

Внедрение системы грейдирования влечет за собой изменения в кадровых документах. Трудовое законодательство определяет содержание трудового договора, заключаемого с работником организации. При этом есть обязательные и необязательные (дополнительные) условия. Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) относятся к первым. Соответственно, чтобы произвести изменения, необходимо соблюсти определенную процедуру.

В данном случае мы имеем дело с изменением организационных условий труда. Поэтому в данной ситуации определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, и допускается их изменение по инициативе работодателя. Для этого с указанием причин, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца. Если у работника в результате внедрения новой системы оплаты труда происходит увеличение заработка, то, как правило, с его стороны никаких нареканий не возникает. В этом случае работодатель готовит дополнительное соглашение к трудовому договору.

Сложнее ситуация, когда заработок работника в результате нововведений уменьшается. Он может не согласиться работать в новых условиях. Здесь есть два пути. Первый — убедить работника. Зависит от конкретной ситуации. Например, продемонстрировать возможности карьерного и, соответственно, финансового роста.

Второй — действовать согласно закону. В этом случае работодатель обязан в письменной форме предложить работнику другую имеющуюся у него работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья.

При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с законодательством.

В ТК указано, что регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется в соответствии со следующими документами .

Таблица 9 - Документы, регулирующие трудовые отношения при внедрении системы грейдирования.

Конституция РФ, федеральные конституционные законы	Трудовое законодательство:	Иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права:	Документы работодателя:
	— ТК РФ;	— указы Президента РФ;	— коллективные договоры;
	— иные федеральные законы;	— постановления Правительства РФ;	— соглашения;
	— законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права	— нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти; — нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ; — нормативные правовые акты органов местного самоуправления	— локальные нормативные акты

Документы, разрабатываемые работодателем, не могут противоречить требованиям трудового законодательства и в части, ущемляющей права работников, не должны применяться. В то же время такие документы могут расширять перечень гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам.

О содержании, целях и порядке разработки коллективных договоров и соглашений можно прочесть в гл. 7 ТК РФ.

Локальные нормативные акты работодателей принимаются в виде положений, правил, инструкций и иных документов, регулирующие вопросы трудовых отношений, не раскрываемые или не конкретизированные трудовым законодательством, а также не предусмотренные трудовым или коллективным договором.

К локальным нормативным актам можно отнести, к примеру, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о грейдировании.

## 2.2. Обоснование внедрения и реализации управленческого решения совершенствования системы мотивации персонала.

Грейдирование должностей похоже на тарифную систему оплаты труда, так как они представляют собой иерархическую структуру должностей, в которой оклады выстраиваются по нарастающему признаку. Однако, в тарифной системе при установлении тарификационного разряда руководствуются соответствующими справочниками, тогда как применив грейдирование работодатель вправе самостоятельно вводить требования к большинству должностей и профессий. Наиболее существенные отличия тарифной системы от системы грейдов представлены на (рисунке 20).



Рис. 20 – Отличительные признаки тарифной системы и системы грейдов.

Согласно информации, представленной на (рисунке 20), в случае применения грейдирования следом за руководителем будет идти грейд персонала, которые являются основными зарабатывающими и приносящими прибыль, а затем уже размещаться грейд служащих.

Благодаря грейдингу организация одновременно решает такие задачи как:



- создание единых правил взаимосвязи между компетенциями и должностными окладами;
- определение ценности рабочих мест для стратегии организации;
- создание эффективной системы вознаграждения;
- формулирование стратегии развития персонала;
- управление затратами на персонал;
- оптимизация фонда оплаты труда.

Основными принципами построения системы грейдирования являются: экономическая обоснованность, ясность и прозрачность, справедливость, однородность, рыночная конкурентоспособность (рисунок 21).

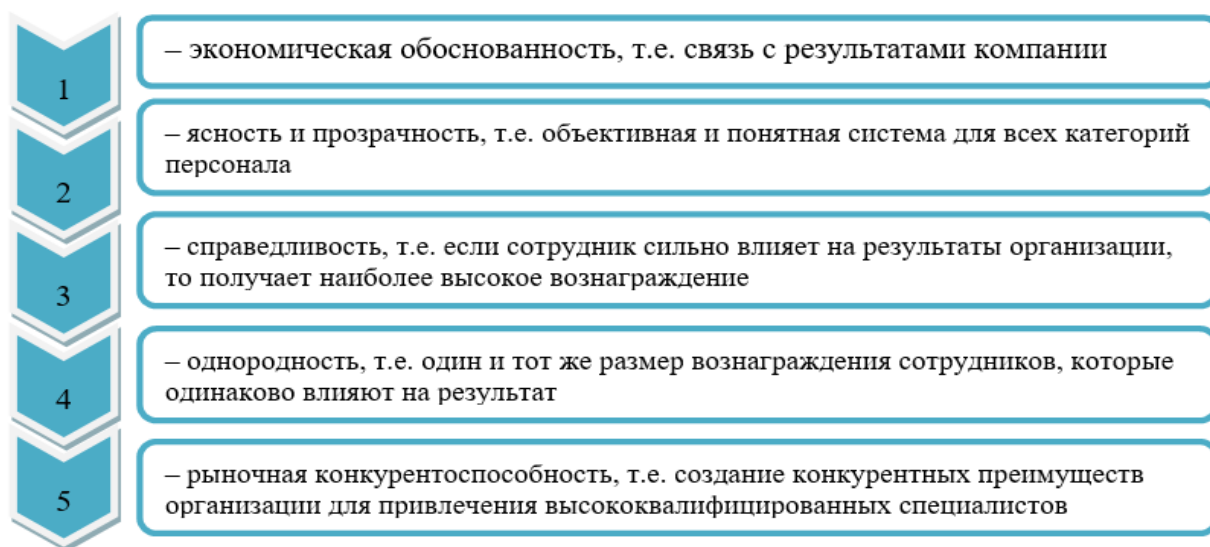


Рис. 21 – Принципы построения системы грейдирования.

Соблюдение принципов, лежащих в основе технологии грейдирования, предоставляют широкие возможности и перспективы для развития организации. Объединение грейдирования с оценкой персонала и мониторингом результативности сотрудников, планированием и реализацией горизонтальной и вертикальной карьеры, формированием кадрового резерва, обучением, материальным и нематериальным стимулированием, предоставляет возможность создания современной эффективной системы мотивации персонала, управления компетенциями и карьерой.

В зависимости от степени сложности выделяют следующие виды систем грейдов:

Первая степень – система упорядочивания должностей по степени сложности выполняемых работ, которая не предполагает математические расчеты и позволяет внедрить топ – менеджерами организации сразу после их предварительной подготовки.

Вторая степень – система Эдварда Хейя, основанная на балльно – факторных методах. Данная система модифицирована под рынок стран СНГ и применяется, в основном, для организаций с небольшим числом персонала.

Третья и четвертая степень – настоящие оригинальные системы грейдов, основанные на применении не только балльно – факторных методов, но и сложных математических расчетов веса, шага, с помощью матриц, профильно –направляющих таблиц, графиков, и что самое не мало важное – точного и последовательного соблюдения этапов методологии.

Процедура внедрения грейдов предусматривает следующие этапы (рисунок 22).

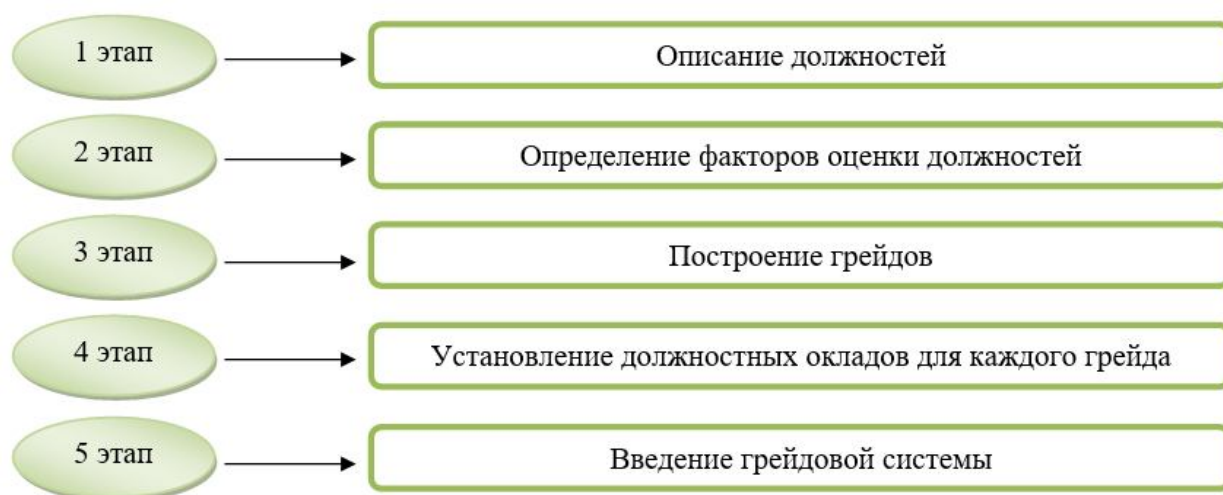


Рис. 22 – Этапы внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда.

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

Первый этап. Описание должностей осуществляется с помощью анкеты, содержащей вопросы открытого типа. Информации, содержащейся в анкете, должно быть достаточно для понимания функциональных обязанностей сотрудников, в противном случае, проводится уточняющее интервью. В случае, если работа сотрудника заключается в повторяющихся действиях и коротких по времени заданиях, может использоваться метод наблюдения. Первый этап заканчивается описанием должностей, состоящим из общей информации, полномочий, условий труда, обязанностей и ответственности, взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями, а также личных качеств сотрудников.

Второй этап. Предполагает разработку факторов оценки для упорядочивания, имеющихся в организации должностей по их внутрифирменной ценности. Выбранный набор факторов должен быть простым для понимания и оценивания, единым для всей совокупности должностей (от директора до уборщицы), а также учитывать специфику деятельности организации. Факторы оценки отбираются в несколько этапов. Объектами, на которых будут направлены предлагаемые мероприятия, являются все сотрудники предприятия. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда представлены в (таблице 10).

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников АО «НПК Уралвагонзавод».

Мероприятие	Объекты, на которых направлено мероприятие	Ответственный за проведение
1	2	3
1 этап: Совершенствование системы материального стимулирования труда (заработную плату, доплату и премии)	Весь персонал предприятия	Зам. ген. директора по эк-ке и финансам АО «НПК УВЗ»
2 этап: Разработка мероприятий с акцентом на усиление мотивационных факторов в области: - развитие социальной сферы и предоставление льгот.	Работники цехов основного производства	Зам. ген. директора по кадрам и социальным вопросам АО «НПК УВЗ»
3 этап: Обучение сотрудников предприятия по различным программам (тренинги), и повышение квалификации (семинары)	Работники цехов основного производства и управленческий персонал производственно-диспетчерского отдела	Первый зам. ген. директора АО «НПК УВЗ»
4 этап: Изменение стиля и методов руководства руководителя с целью повышения лояльности персонала.	Руководители высших звеньев	Зам. ген. директора по кадрам и социальным вопросам АО «НПК УВЗ»

Как видно из (таблицы 10), мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников и карьеры персонала исследуемого предприятия будут реализованы в четыре этапа.

Система грейдирования призвана оценить рабочие места с точки зрения их вклада для достижения конечного результата. Следует учитывать, что оцениваются рабочие места, а не деятельность конкретного работника. Методы грейдирования достаточно многообразны и будут сильно различаться как по точности анализа, так и по длительности самого процесса.

Принципы корректного применения системы грейдов:

- привлечение к созданию грейдирования управленцев фирмы (в противном случае система не станет действовать, так как создается впечатление, что она навязанная);
- понятные критерии для анализа должностей, которые ясны всем управленцам фирмы и применимы в данной компании;
- «каскадное» согласование системы грейдов: от линейных управленцев до топ-менеджеров (сначала «сверху вниз», а затем «снизу вверх»);
- система грейдов является современным способом мотивации персонала и поэтому должна перекликаться с мотивационной и компенсационной политикой;
- регулярное обновление системы, что позволит сохранять ее актуальность в новых условиях. Пересмотр принятого грейдирования надо проводить каждые 3 года.

Внедрение системы в компанию АО «НПК Уралвагонзавод» подразумевает прохождение нескольких стадий:

- подготовка группы для формирования системы, изучение методики;
- создание документации;
- оценка должностей путем проведения опросов, анкетирования, интервью;
- выявление требований, которым должны соответствовать работники на определённых должностях;
- разделение факторов по уровням и их оценка;
- подсчет количества оценок для должности;
- подсчет оценок по грейдам;
- утверждение окладов и «вилки»;
- закрепление в виде документа графика и анализ результатов.

После того как получены первоначальные сведения – информация по факторам и прочее- необходимо сформировать грейды.

Должности располагают иерархически в зависимости от набранных баллов. Затем они объединяются в грейды. Основная задача – определить диапазон баллов на каждом уровне. При утверждении оплаты труда следует опираться на два показателя:

- среднерыночная «стоимость» такого профессионала;
- его ценность для предприятия.

Грейдирование позволяет достигнуть ожидаемых результатов по построению грамотной системы оплаты труда работникам. С ее помощью ресурсы на предприятии распределяются справедливо. Это позволяет решить ряд проблем, в том числе связанных с мотивацией персонала. Работники должны знать о том, что увеличение оклада определяется вполне понятными факторами и категориями. Данная система применим к АО «НПК Уралвагонзавод». В ходе внедрения данной системы разработаем вот такую структуру данного процесса.

Таблица 11 – Структура процесса грейдирования.

Название этапа	Состав работ	Срок
Подготовительны й	1. Установление фонда оплаты труда (далее ФОТ)	2
	2. Определение целевых назначений показателей по труду	2
	3. Составление списка всех должностей в компании	1
Проведение описания должностей и профессий	1. Разработка вопросов для оценки сотрудников	3
	2. Проведение описания и систематизация полученной информации	5
Проведение оценки должностей и профессий	1. Выделение наиболее значимых факторов для оценки	2
	2. Описание уровней оценки по каждому из факторов.	3
	3. Определение для каждой категории ревалентных для нее факторов	3
	4. Заполнение ведомости оценки позиций по столбцам	7

Определение грейдов	1. Присвоение веса каждому фактору оценки	2
	2. Определение грейдового бала для каждой должности и профессии	2
	3. Установление грейда	2
Установление тарифных ставок работникам и вилки окладов специалистами руководителям	1. Анализ заработной платы	3
	2. Установление тарифных ставок	3
	3. Корректировка оценки	3
	4. Разработка порядка установления тарифных ставок и окладов при переводах приеме на работу должностей и профессий	1
Формализация системы оплаты труда на основе грейдов в компании	1. Подготовка и выпуск приказа о введенной системе оплаты труда и разработка нового положения о системе оплаты труда и нормированию труда	2
	2. Переведение работников на новые оклады	3
	3. Корректировка оплаты труда работников	3
Итого на весь процесс, недели		52

Затем была проведена оценка должностей и профессий. Для фиксации результатов используем ведомость (таблица 12).

Таблица 12 – Шкала оценки для руководителей и специалистов.

Тип	Факторы	Категория работников	
		Руководители	Специалисты
Влияние на результат	Цена ошибки	+	+
Базовые	Условия труда	+	+
	Необходимость поиска нестандартных подходов	+	+
Работа с информацией и взаимодействие	Объем собираемой и обрабатываемой информации	+	+
	Необходимость обновления знаний	+	+
	Интенсивность внутреннего взаимодействия	+	+
	Интенсивность внешнего взаимодействия	+	+
Управление	Самостоятельность принятия решения	+	
	Количество подчиненных	+	

Все работники предприятия были разделены на две группы, проведена оценка этих категорий и факторов. Факторам присвоен вес, который бы отражал его важность (таблица 13).

Таблица 13 - Факторы оценки позиций.

Наименование фактора	Вес факторов оценки позиций, %	
	Руководитель	Специалисты
Цена ошибки	10	11,5
Условия труда	4	21
Необходимость поиска нестандартных подходов	8	17,5
Объем собираемой и обрабатываемой информации	10	21
Необходимость обновления знаний	22	11,5
Интенсивность внутреннего взаимодействия	10	6
Интенсивность внешнего взаимодействия	4	
Самостоятельность принятия решения	22	
Количество подчиненных	10	
Итого	100	100

Первым этапом является проведение интервью с руководителем с целью определения важных для него критериев оценки работы своих подчиненных, из которых разработчики интервью выбирают, например, 12 факторов оценки. Второй этап предполагает отбор экспертной группой, в состав которой входят руководители подразделений, наиболее важных из них, например, четырех (таблица 14).

Таблица 14 – Балльно – факторная шкала.

Фактор	Вес	Уровень сложности и соответствующий ему балл					
		1	2	3	4	5	6
		A	B	C	D	E	F
1. Уровень ответственности	35	35	42	49	56	63	70
2. Опыт работы	20	20	24	28	32	36	40
3. Уровень сложности решаемых задач	25	25	30	35	40	45	-
4. Уровень профессиональных знаний	20	20	24	28	32	36	40

Согласно таблице, каждый фактор имеет свой вес и разделен на 6 уровней сложности (A,B,C,D,E,F) с целью подробного описания требований к кандидату. На основании веса для каждого уровня сложности определяется количество соответствующих баллов. Интервал между уровнями составляет 20% от веса фактора.



В итоге формируется таблица ключевых факторов, на основании которой проводится оценка должностей в организации и составляется рейтинг должностей.

Третий этап. Выстроенную иерархию должностей необходимо разбить на категории (грейды) близких по полученным оценкам должностей. Нижней границей первого грейда будет наименьшая сумма баллов по должности, а для определения верхней границы первого грейда к ней добавляется 20% (таблица 16).

Таблица 16 – Границы грейдов.

Грейд	Минимальный балл (нижняя граница)	Максимальный балл (верхняя граница)
1	124	149
2	150	180

Таким образом, первый грейд состоит из должностей, набравших от 124 до 149 баллов, а второй – от 150 до 180.

Четвертый и пятый этап. Заключается в установлении зарплатных «вилкок», т.е. верхних и нижних границ каждого грейда. Они позволяют установить справедливую заработную плату для сотрудников, обладающих достаточным опытом, устранить неправомерное увеличение фонда оплаты труда за счет произвольного увеличения базовых окладов, усилить мотивацию работников, оплачивая их труд только по реальному вкладу в конечную цель организации. Использование зарплатных «вилкок» гарантирует, что у сотрудников, выполняющих аналогичную работу, будет не менее достойная заработная плата, чем у коллег, имеющих похожий опыт и образование.

Структура заработной платы после внедрения системы грейдов выглядит следующим образом (рисунок 23).

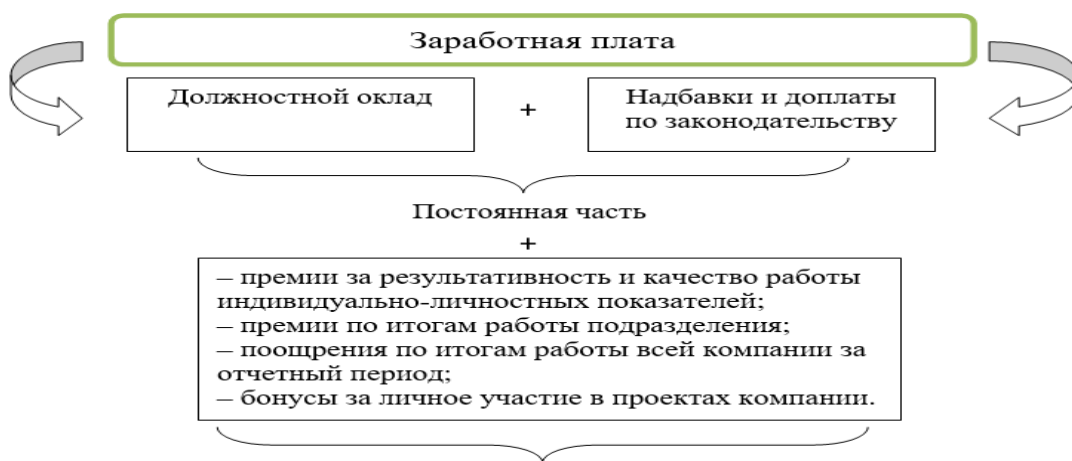


Рис. 23 – Структурные составляющие заработной платы после внедрения системы грейдирования.

Таким образом, справедливая система оплаты труда будет устанавливаться за счет переменной части заработной платы.

Внедрение системы грейдов наиболее выгодно и удобно для крупных и средних организаций, так как в отличие от вертикального построения карьеры, появляется возможность горизонтального построения карьеры внутри своего уровня. Например, в случае прохождения работником повышения квалификации, увеличивается вес фактора знания, что ведет к увеличению заработной платы, однако, при этом работник остается на своей должности. Более того, на крупных предприятиях, в связи с огромным количеством должностей, приходилось формально именовать их для того, чтобы каким-то образом разместить их в иерархической вертикали. Данные проблемы решает грейдирование.

На основании вышесказанного можно привести основные преимущества и недостатки данной системы.

#### 1. Преимущества:

- обеспечивает эффективную схему вознаграждения, включающей оклады, социальный пакет, премии;
- оптимизирует организационную структуру предприятия;
- является основой формирования стратегии в развитии персонала;

- обеспечивает независимую оценку сотрудников на соответствие должности, которую они занимают;
- оказываю помощь руководству в принятии решений индексации заработной платы в связи со стратегическими требованиями развития;
- обеспечивают прозрачность перспективы роста для сотрудников;
- сокращают текучесть кадров;
- обеспечивают эффективность управления фондом оплаты труда.

## 2. Недостатки:

- требует больших финансовых затрат на создание и поддержание системы;
- привлечение большой группы экспертов для ее разработки;
- сложность в справедливой и объективной оценке параметров, которые могут повлечь за собой снижение мотивации сотрудников;
- возникновение различного рода проблем, связанных с разработкой условий перемещения между грейдами.

Таким образом, метод позволяет системно оценить соотношение различных должностей персонала организации, определить их относительное значение. Грейдирование позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда - базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей, путём построения принципиально новой цепочки ресурсных потоков внутри организации. Основной целью грейдирования персонала является установление объективной ценности сотрудников, повышение прозрачности их карьерных перспектив, повышение эффективности использования фонда оплаты труда.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала.**

Далее составим таблицу показателей для каждой должности с плановыми, фактическими значениям и % выполнения плана.

Таблица 16 – Таблица тарифной системы оплаты.

Таб. №	Должность	Отработанные часы	Оклад т.р.	Премия %	Сумма к начислению т.р.
3473	Начальник цеха	176	44 560	100 раз в квартал за выполнения плана	89 120
6543	Зам Начальника цеха	180	32 450	0	32450
5677	Начальник участка	190	28 300	0	28300
8933	Старший мастер	200	25 340	10 за выполнения плана	27874
2354	Мастер	200	22 400	10 за выполнения плана	24640
1422	Рабочий	200	16900	40 за выполнения плана	23660

Данные в (таблице 16) взяты из бухгалтерии моего предприятия, у каждой должности свой оклад, установленный в 2009г.

Таблица 17- Таблица системы оплаты после видения грейдирования.

Таб. №	Должность	Оклад т.р.	Ранг должностей	Грейд	Предложен ий принято	Премия за каждое предложени я %	Сумма к оплате т.р.
3473	Начальник цеха	44 560	10	4	1	8	48 124
6543	Зам Начальника цеха	32 450	9	5	7	10	55 165
5677	Начальник участка	28 300	9	3	5	5	35 375
8933	Старший мастер	25340	8	4	7	8	39 530
2354	Мастер	22 400	8	4	2	8	25 984
1422	Рабочий	16 900	7	3	6	5	21 970

В (таблице 17) показаны расчеты после внедрения грейдирования, у каждой должности остается свой оклад. Но у каждого свой грейд и процентная ставка за каждое принятое предложения по поднятию выпуска продукции.

Таблица 18-Таблица эффективности.

Показатели	% соотношение до и после внедрения грейдирования		Эффект
	до	после	
Объем продукции	90% из 100%	98%	+8%
Качество продукции	80% из 100%	95%	+15%
Внедрение технологических процессов	10%	60%	+50%
Изготовление новой продукции	0%	35%	+35%

В (таблице18) наглядно показан эффект в процентном соотношении.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что внедрение системы грейдирования повысит прозрачность системы оплаты труда сотрудников, сделает ее справедливой и управляемой, что немало важно для успешного развития бизнеса. Кроме того, оплата труда сотрудников осуществляется пропорционально их вкладу в конечный результат деятельности компании с учетом их умений, знаний и навыков, что повышает их мотивацию к труду.

Внедрение системы грейдирования на предприятии позволит обеспечить объективность оценки должностей и эффективность работы персонала, а, следовательно, и справедливость вознаграждения работников, что является одним из основных требований к системам оплаты труда в рыночных условиях и оптимизирует фонд оплаты труда.

## **Вывод по главе 2**

Реализация системы грейдирования персонала АО «НПК Уралвагонзавод» позволила повысить соответствие уровня оплаты труда решаемым задачам, замедлился приток технических специалистов на административные должности. Динамика роста управленческого персонала младшего звена в 2015 по сравнению с 2016 г. замедлилась на 12 %, при росте общей численности за данный период времени на 10 %.

Согласно проводимым отделом кадровой политики скрининг – замерам, удовлетворённость сотрудников выполняемой работой за период с 2016 по 2017 г. возрастет на 15 %, что в значительной мере объясняется повышением адекватности вознаграждения уровню профессиональных компетенций и занимаемой должности, заложенным в систему грейдирования персонала. Кроме того, на 3 % снизится процент уволенных по собственному желанию высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов, а также ранее низко оцениваемых категорий сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность управленческого воздействия на работников предприятия во многом предопределяется действующей системой мотивации персонала, использования механизмов которой позволяет сформировать сознательное отношение к труду. Итак, для эффективного функционирования системы мотивации на предприятии при формировании следует учитывать фундаментальные научные подходы к моделям, методов, функций и других элементов рассматриваемой системы. Так, в качестве основы для создания модели мотивации на предприятии предлагаем рассматривать теорию иерархии потребностей А. Маслоу.

Согласно которой успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, насколько полно учтены актуальные потребности человека, сведены ученым в иерархию: физиологические потребности, потребность в безопасности и защите, в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке, потребность в уважении и признании, а также в самовыражении.

На современном этапе развития страны основным мотивирующим фактором работников является получение гарантированной заработной платы. Поэтому, как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику, то есть процесс мотивации осуществляется только с помощью материальных методов. При этом руководители считают, что данный элемент является основным и должен удовлетворить все потребности работников в мотивации.

Одной из главнейших задач для любого предприятия является поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческой деятельности. Решающим фактором результативности труда работников, является их мотивация.



Во второй главе проведен анализ мотивации персонала на предприятии Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского». Предприятие находится по адресу: Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Корпорация УВЗ основана Указом Президента РФ от 27 августа 2007 года.

Решение задач, стоящих перед заводом, требует наличия высококвалифицированного персонала, способного выпускать качественную конкурентоспособную продукцию.

Численности работников предприятия сократилась за последний год на 270 человек, данное снижение численности обусловлено экономическим кризисом в стране. Предприятие во избежание увеличения суммы издержек решило сократить штат сотрудников на время кризисной ситуации в стране.

Анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих говорит о том, что фактический квалификационный уровень ниже планового, что безусловно снижает эффективность работы.

Анализ использования трудовых ресурсов показал, что на АО «НПК Уралвагонзавод» есть проблемы в области их использования.

С целью анализа действующей системы мотивации труда на предприятии было проведено анкетирование рабочих в количестве 270 человек.

Таким образом, проведя анализ причин предпочтения при устройстве на работу работников предприятия именно в АО «Уралвагонзавод», а не на какую-либо другую работу, 22% ответили, что на предприятии достойная заработная плата.

Оценивая степень удовлетворенности работой в АО «НПК Уралвагонзавод» мы видим, что наиболее значимым фактором для работников являются уровень оплаты труда (32%), содержание выполненных работ (26%) и морально психологический климат – 16%.

В качестве рекомендаций было предложено внедрить систему грейдирования. Система грейдирования призвана оценить рабочие места с точки зрения их вклада для достижения конечного результата. Следует учитывать, что оцениваются рабочие места, а не деятельность конкретного работника. Методы грейдирования достаточно многообразны и будут сильно различаться как по точности анализа, так и по длительности самого процесса.

Грейдование позволяет достигнуть ожидаемых результатов по построению грамотной системы оплаты труда работникам. С ее помощью ресурсы на предприятии распределяются справедливо. Это позволяет решить ряд проблем, в том числе связанных с мотивацией персонала. Работники должны знать о том, что увеличение оклада определяется вполне понятными факторами и категориями. Данная система была применена к АО «НПК Уралвагонзавод». В ходе внедрения данной системы мною была разработана структура данного процесса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — 149–153 с.
2. Андросова А. А. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2016. — №29. — 357-360 с.
3. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. — 2015. — №23. — 479-481 с.
4. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. — 313–314 с.
5. Башкатова Ю. И., Каптюхин Р. В., Звягина Л. В. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. — 2014. — №6.2. — 3-5 с.
6. Буркецова А. Н. Мотивация труда персонала // Молодой ученый. — 2016. — №12. — 1147-1150 с.
7. Бизнес-цитатник [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.business-citation.ru/>. — Загл. с экрана.(дата обращения: 17.04.2017).
8. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. — 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Проспект, 2013. — 512 с.
9. Волгин В. В. Склад: логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. — 11-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. — 535–536 с.

10. Годовая отчетность АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» за 2008-2016 гг. [http://uralvagonzavod.ru/company/fin\\_r](http://uralvagonzavod.ru/company/fin_r) (дата обращения: 17.04.2017).
11. Гнатышина Е. В., Евплова Е. В. Разработка системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2015. — №14. — 239-243 с.
12. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. — 2014. — 66 с.
13. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дайнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. — 169–173 с.
14. Егоричев В. А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №28. — 412-414 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом // Системы оплаты труда. — 2012. — 522 с.
16. Захарова Л. Н. Психология управления: учебное пособие. — М.: Логос, 2012. — 187–205 с.
17. Истомина Н. Н. Грейдирование как инновационная система оплаты труда муниципальных служащих // Молодой ученый. — 2014. — №10. — 138-140 с.
18. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / А.Я Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А Митрофанова, М. В. Ловчева — Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 524 с.
19. Кибанов А. В. Разработка кадровой политики организации// Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2013. № 1. 23–25 с.
20. Кожуров Н. А. Проблемы управления персоналом (на примере ФГБОУ ВПО «МГУПП») // Молодой ученый. — 2014. — №9. — 284-286 с.
21. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. — 2012. — № 16. — 12–34 с.
22. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — 441-443 с.

- 23.Ленская И. Ю. Управление персоналом: практикум. Часть 1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] // И. Ю. Ленская, Н. С.
- 24.Субочев — Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС (Волгоград), 2014.
- 25.Мазаева М.Р. Особенности мотивации труда в компаниях на российском рынке / М.Р. Мазаева, А.Д. Луферова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://publikacia.net/archive/2016/1/4/45> (дата обращения: 17.04.2017).
- 26.Месропян М. А., Царев В. Е., Вершина Д. А. Процесс внедрения системы грейдов на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №11. — 847-849 с.
- 27.Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2014. — №1. — 401-403 с.
- 28.Официальный сайт организации АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» - <http://www.uvz.ru/structure>(дата обращения: 17.04.2017).
- 29.Официальный сайт Элитариум центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>
- 30.Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №4. — 403-408 с.
- 31.Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. — 2014. — №8. — 565-567 с.
- 32.Проблема мотивации труда в строительстве // Арсенал бизнес решений [Электронный ресурс]. [http://arbir.ru/articles/a\\_3302.htm](http://arbir.ru/articles/a_3302.htm)(дата обращения: 17.04.2017).
- 33.Рыбкин А. Несколько слов о мотивации // Управление компанией. — 2015. — №2. — 18 с.
- 34.Стили лидерства: грамотная комбинация // Rabota.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://otchetonline.ru/art/kadry/28201-raschet->

- zarplaty-pri-rabote-vo-vrednyh-i-tyazhelyh-usloviyah.html(дата обращения: 17.04.2017).
35. Социальный отчет за 2015 год АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» до 2025 года  
<http://uralvagonzavod.ru/export/СоцОтчет2015.pdf>(дата обращения: 17.04.2017).
36. Стратегия развития АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД» до 2025 года.
37. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — 496-499 с.
38. Солодовникова А. И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала // Молодой ученый. — 2014. — №8. — 593-595 с.
39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
40. Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/stroit/stroi29g.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi29g.htm)(дата обращения: 17.04.2017).
41. Шкляр Т.Л. Когнитивная психотерапия как инструмент управления персоналом. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35. 160-163 с.
42. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35. 164-167 с.



Рис. 24- Общее собрание акционеров.